

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Dalam pemikiran yang melandasi penelitian ini adalah untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Asumsi dasarnya adalah bahwa peran kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan.

Teori utama (*grand theory*) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori perspektif psikologis. Teori ini merupakan sintesis dari berbagai pandangan ilmiah yang berkaitan dengan psikologi tingkah laku dan psikologi kognitif. Menurut Luthans melalui kajiannya mengenai perilaku organisasi, mengatakan bahwa panduan untuk mempelajari perilaku di dalam organisasi adalah dengan menggunakan pendekatan *stimulus-response*. Model ini dikembangkan Luthans menjadi S-O-B-C (*Stimulus-Organism-Behavior-Consequences*) dengan asumsi yang sama dengan model S-O-B-C adalah adanya *consequences* yang menunjukkan orientasi yang akan dicapai melalui perilaku kerja. Setiap perilaku diarahkan kepada peningkatan

kinerja.<sup>1</sup> Berdasarkan teori perspektif psikologis yang menganut model S-O-R yang kemudian dikembangkan oleh Luthans menjadi model S-O-B-C maka kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja dapat ditempatkan stimulus (S) bagi terbentuknya kinerja karyawan sebagai respon (R/B) yang dilandasi oleh motif dan sikap yang berkembang dalam organisasi (O) individu karyawan.

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan sebagai respon dari model S-O-R yang merupakan fokus kajian dari penelitian ini. Berkaitan dengan tugas karyawan dalam melaksanakan tugas maka kinerja karyawan dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas serta ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan. Kajian terhadap kinerja tidak bisa terlepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya. Sesuai dengan lingkup penelitian yang dilakukan dan mengacu kepada pendapat para ahli. Menurut pendapat Vroom dalam Luthans, kinerja ialah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*Level of Performance*", bila karyawan yang memiliki *Level of Performance* tinggi maka dapat dikategorikan sebagai karyawan produktif

---

<sup>1</sup> Eck Rohendi., "Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kantor dinas pendidikan kota cimahi". Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis. Vol. 02 No.01 2011.

dan sebaliknya jika ada karyawan yang *Level of Performance* rendah maka dapat dikatakan sebagai karyawan yang sudah tidak produktif.<sup>2</sup> Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya menurut pendapat Ambar Teguh Sulistiyani.<sup>3</sup> Menurut Poyaman Simanjuntak kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.<sup>4</sup> Mathis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan pekerjaannya.<sup>5</sup> Rivan dan sagala menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai proses kerja yang dihasilkan oleh

---

<sup>2</sup> Fred Luthans. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta; PT. Andi. 2006. hal 279

<sup>3</sup> Ambar Teguh Sulistiyani. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia : Konsep Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta : Graha Ilmu,2003. Hal 223

<sup>4</sup> A.Aji Tri Budianto dan Amelia Katini, *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta*, (Jakarta: Jurnal Imiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang | Vol. 3, No. 1, Oktober 2015), hlm 109.

<sup>5</sup>Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Cv.Alfabeta, 2014) , hlm. 269.

pegawai sesuai dengan pekerjaannya dalam organisasi.<sup>6</sup> Menurut Mathis dan Jackson dalam Ahmad Subekhi kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan.<sup>7</sup>

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan secara kuantitas pada periode tertentu yang menilai seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

## **2. Faktor-Faktor Memengaruhi Kinerja**

Suprihatinigrum<sup>8</sup>, menyebutkan bahwa terdapat banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja antara lain:

### **a. Motivasi**

Motivasi berasal dari Latin move yang berarti pergerakan atau menggerakkan. Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi yang bersifat intrinsik adalah ketika sifat pekerjaan itu sendiri yang membuat seseorang termotivasi,

---

<sup>6</sup>*Ibid.*, hlm. 269.

<sup>7</sup> Subekhi, Akhmad, Jauhar, Mohammad (2012). “*Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Jakarta: Penerbit, Prestasi Pustakaraya

<sup>8</sup> *Ibid*, hlm. 14.

bukan karena adanya rangsangan lain seperti status ataupun uang, dapat juga dikatakan seorang yang sedang melakukan hobinya. Sedangkan motivasi ekstrinsik adalah ketika faktor-faktor diluar pekerjaan tersebut menjadi faktor utama yang membuat yang membuat seorang termotivasi.

**b. Kepuasan kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan semakin meningkatkan komitmen dan rasa tenang dalam bekerja sehingga akan meningkatkan kinerjanya.

**c. Stres**

Stres merupakan suatu kondisi internal yang terjadi dengan ditandai gangguan fisik, lingkungan, dan situasi sosial yang berpotensi pada kondisi yang tidak baik.

**d. Kondisi fisik pekerjaan**

Suatu perusahaan perlu memikirkan bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan bagi karyawannya karena lingkungan kerja diduga memiliki pengaruh yang kuat dengan kinerja karyawan.

**e. Desain pekerjaan**

Desain pekerjaan merupakan proses penentuan tugas yang akan dilaksanakan, metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, dan bagaimana pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.

**3. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Bemardin dan Rusell, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada empat yaitu :<sup>9</sup>

**a. Kualitas Kerja**

Kualitas kerja yang dimaksud adalah pekerjaan yang karyawan lakukan sesuai dengan standar kerja yang ada, tepat waktu, dan akurat.

**b. Kuantitas Kerja**

Kuantitas kerja yaitu target kerja yang telah ditetapkan dan berhasil dicapai oleh karyawan, serta volume pekerjaan yang karyawan lakukan telah sesuai dengan harapan atasan.

---

<sup>9</sup> A.Aji Tri Budianto dan Amelia Katini, *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai pada PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah I Jakarta*, (Jakarta: Jurnal Imiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang | Vol. 3, No. 1, Oktober 2015), hlm 109.

**c. Pengetahuan**

Pengetahuan yaitu kemampuan karyawan memahami tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan.

**d. Kerjasama**

Karyawan mampu bekerjasama dengan baik dengan rekan kerja, karyawan bersikap positif terhadap setiap pekerjaan tim, dan karyawan bersedia membantu anggota tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

**2.1.2 Kepuasan Kerja**

Dalam melandasi penelitian ini terdapat asumsi bahwa peran kepemimpinan, lingkungan kerja dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang berarti terhadap kepuasan kerja. Teori utama (*grand theory*) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori dua faktor. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang satu dinamakan "*dissatisfier*" atau "*hygiene factors*" yang meliputi hal-hal seperti kondisi dan kemudahan dalam pekerjaan, kebijakan-kebijakan administratif, hubungan dengan manajemen, sistem penggajian stabilitas pekerjaan dan hubungan dengan

rekan kerja. Dan yang lain dinamakan “*satisfier*” atau “*motivary*” yaitu sebagai sumber kepuasan yang meliputi kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, perkembangan karir dan pekerjaan itu sendiri.<sup>10</sup> Apabila faktor-faktor tersebut ditingkatkan maka akan membantu perbaikan prestasi, menurunkan perputaran dan absensi kerja dan menunjang sikap yang lebih baik terhadap manajemen.

### **1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu tinjauan yang penting bagi dunia usaha dan karyawan selaku individu. Dalam dunia usaha peranan kepuasan kerja akan mengarah pada bagaimana perusahaan melihat dan menganalisa perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan serta faktor-faktor apakah yang pengaruhinya dominan terhadap tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki arti penting bagi karyawan maupun perusahaan, khususnya demi terciptanya keadaan positif di lingkungan kerja. Robbins menyatakan mengenai dampak kepuasan kerja pada

---

<sup>10</sup> Maya Andriani dan Kristiana Widiawati.,”Penerapan motivasi karyawan menurut teori dua faktor Frederick Herzberg pada PT. Aristika Kreasi Mandiri”.Akademik Sekretaris dan Manajemen Bina Insani. Jurnal Administrasi Kantor. Vol. 05 No. 1 Juni 2017.

kinerja karyawan, karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk membicarakan hal-hal positif tentang organisasinya, membantu yang lain, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal.<sup>11</sup>

Adanya peningkatan kepuasan kerja pada karyawan tentu berdampak pada kinerja yang ditunjukkannya. Dessler dalam Handoko mengemukakan ada perbedaan antara karyawan yang memiliki kepuasan kerja dengan yang tidak. Karyawan yang merasakan kepuasan dalam pekerjaannya cenderung memiliki catatan kehadiran dan ketaatan terhadap peraturan lebih baik, namun kurang aktif berpartisipasi dalam kegiatan serikat pekerja. Karyawan ini juga biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.<sup>12</sup>

## 2. Kepuasan Kerja Dalam Pandangan Islam

Kepuasan kerja dalam islam diterangkan dalam ayat 59 surat At Taubah yang berbunyi:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ  
إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

---

<sup>11</sup> Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh, Edisi Lengkap. Jakarta : PT Indeks.

<sup>12</sup> Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta : BPF.

*Artinya: "Jikalau mereka sungguh-sungguh ridha dengan apa yang diberikan Allah dan RasulNya kepada mereka, dan berkata:"Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) Rasul-Nya, sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah," tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka.*

Kepuasan kerja harus disertakan dengan rasa ikhlas, sabar, dan syukur, kemudian menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam dunia kerja yang akan menimbulkan dampak kepuasan jika kita menerapkannya dengan baik. Meskipun itu semua tak menjamin kenaikan output ataupun pendapatan finansial bagi karyawan. Tapi dalam proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar pendapatan finansial. Ketika selesai mengerjakan pekerjaan dengan menerapkan rasa ikhlas, sabar dan syukur akan memberikan kepuasan yang berbeda dengan tidak menerapkan ketiga aspek tersebut. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi merupakan sisi lain yang harus diperhatikan,

di samping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual.<sup>13</sup>

### **3. Faktor- faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam As'ad)<sup>14</sup> adalah:

- 1) *Faktor Individual*, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- 2) *Faktor sosial*, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3) *Faktor utama dalam pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan

---

<sup>13</sup> Sutrisno, Edy. 2009. *Managemen Sumber Daya Alam*. Cetakan-9. Jakarta: KENCANA. hlm 76.

<sup>14</sup> As'ad, 2001. *Psikologi Industri*, Edisi ke-4. Cetakan ke-6. Yogyakarta: Liberty.

konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

#### **4. Indikator Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja yang mempengaruhi dan dirasakan oleh karyawan maupun pekerja secara individual. Indikator-indikator kepuasan kerja tersebut meliputi:<sup>15</sup>

- 1) Gaji. Gaji adalah balas jasa berupa uang yang diberikan perusahaan kepada pegawai atau karyawannya. Apabila jumlah bayaran atau gaji yang diterima seseorang adil sesuai dengan beban kerjanya, prestasinya dan kinerjanya dalam perusahaan maka karyawan akan merasa puas karena merasa dihargai dengan setimpal.
- 2) Pekerjaan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga dipengaruhi oleh pekerjaan yang dikerjakannya. Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 3) Rekan kerja. Rekan kerja dalam suatu perusahaan juga memberikan pengaruh terhadap tingkat

---

<sup>15</sup> Fauzan Muttaqien. "pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan out socing". junal WIGA, (Online), Vol 4. No 1 ISSN No 2088-0994

kepuasan kerja karyawan. Hubungan yang baik dengan sesama karyawan akan membuat suasana kerja yang nyaman, tidak tertekan dan dapat saling membantu.

- 4) Atasan. Atasan atau pimpinan merupakan orang yang mengatur jalannya operasi perusahaan. Pemimpin yang menentukan kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Cara atau gaya pemimpin dalam mengelola perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.
- 5) Promosi. Perusahaan perlu mengadakan program promosi bagi karyawan yang memiliki prestasi yang bagus dan kinerja yang baik. Karyawan akan termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya sehingga karyawan akan merasa diakui eksistensinya dalam perusahaan.

### **2.1.3 Kepemimpinan**

#### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan

tanggung jawab yang diberikannya.<sup>16</sup> Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi.<sup>17</sup> Setiap orang pada hakikatnya adalah seorang pemimpin, akan tetapi kekuasaan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan antara orang yang satu dengan yang lain tidaklah sama. Disinilah yang membedakan pemimpin yang sebenarnya dan siapa yang bukan.<sup>18</sup> Menjadi pemimpin adalah amanah yang harus dilaksanakan dan dijalankan dengan baik oleh pemimpin tersebut. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral di dalam menentukan kebijakan dalam organisasi sesuai sumber-sumber yang ada. Beberapa pendapat yang dikemukakan mengenai definis kepemimpinan diantaranya :

Koont & O'donnel mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses memengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh- sungguh untuk

---

<sup>16</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2016), hlm. 191.

<sup>17</sup> Veithzal Rivai, Bachtiar, Boy Rafli Amar, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013), hlm. 3.

<sup>18</sup> Veithzal Rivai, *Islamic Leadership*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hlm. 380.

meraih tujuan kelompoknya.<sup>19</sup> Georger R. Tery menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.<sup>20</sup> Anoraga mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.<sup>21</sup>

Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang di pimpin oleh pemimpin perusahaan, kepemimpinan merupakan suatu kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai untuk kepentingan bersama. Menurut M. Thoha Pimpinan berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan. Pimpinan perlu melakukan pembinaan

---

<sup>19</sup> Veithzal Rivai, Bachtiar, Boy Rafli Amar, *Pemimpin Dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013), hlm. 3.

<sup>20</sup> Veithzal Rivai, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014) hlm. 3

<sup>21</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2017), hlm. 214.

yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi. Selain peran penting dari seorang pemimpin, motivasi karyawan tak kalah lebih pentingnya dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan.<sup>22</sup>

Selain itu, Kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi. Berdasarkan penejelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi perilaku seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Rahmila sari, Mahlia Muis, Nurdjannah hamid, “ *Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Kantor cabang Makassar*”. Jurnal Analisis. Vol. 1 No. 1 – Juni 2012.

<sup>23</sup> Ibid., hlm 88.

## 2. Gaya Kepemimpinan

- a. Demokratis, Pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode sasaran kerja dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.<sup>24</sup>
- b. Laissez-Faire, Pemimpin yang umumnya memberikan kelompok kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai.<sup>25</sup> gaya ini membiarkan segala sesuatunya berjalan dengan sendirinya. Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.
- c. Otokratis, Pemimpin yang cenderung memusatkan wewenang, mendiktekan metode kerja, membuat keputusan unilateral, dan membatasi partisipasi karyawan.<sup>26</sup> Gaya ini tidak mendorong adanya pembaruan. Pemimpin yang otokratis menganggap bahwa orang-orang hanya akan melakukan apa yang diperintahkan kepada mereka dan/atau ia tahu apa

---

<sup>24</sup> Pandi Afandi, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*, (Pekanbaru: Zanafa Publishing, 2018), hlm. 106.

<sup>25</sup> *Ibid.*, hlm. 106.

<sup>26</sup> *Ibid.*, hlm. 106.

yang terbaik. (Dengan kata lain, ia mungkin tampak sebagai seorang diktator.)<sup>27</sup>

Dalam konsep Islam, seorang pemimpin adalah individu yang meyakini bahwa jabatan adalah tanggung jawab dunia akhirat dan bukan kepemimpinan yang mengagungkan kemegahan serta peluang untuk menambah kekayaan dengan cara apa pun. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki visi duniawi dan visi ketuhanan.<sup>28</sup>

Terkait dengan bisnis, seperti yang di sampaikan oleh Mar'ie Muhammad dalam sambutannya pada buku “Muhammad sebagai seorang pedagang” karangan Afzalurrahman, bahwa sisi kehidupan nabi Muhammad Saw yang kurang dapat sorotan adalah karirnya sebagai usahawan. Sisi yang menonjol bahwa nabi Muhammad Saw telah meletakkan etika bisnis, yaitu keterbukaan dan semangatnya untuk memuaskan mitra bisnis.<sup>29</sup> Tak hanya sampai disitu, di dalam Islam terdapat 8 prinsip kepemimpinan yang ideal:<sup>30</sup>

- a. Prinsip saling menghormati
- b. Prinsip menyebarkan kasih sayang
- c. Prinsip keadilan

---

<sup>27</sup> Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun superleadership melalui kecerdasan spriritual. Ed. 1, Cet. 2*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), hlm. 307.

<sup>28</sup> *Ibid.*, hlm. 326.

<sup>29</sup> *Ibid.*, hlm. 327.

<sup>30</sup> *Ibid.*, hlm. 85.

- d. Prinsip persamaan
- e. Prinsip perlakuan yang sama
- f. Prinsip berpegang pada akhlak yang utama
- g. Prinsip kebebasan
- h. Prinsip menepati janji.

Karakteristik kepemimpinan Rasulullah SAW adalah kejujuran yang teruji dan terbukti. Kejujuran adalah perilaku kunci yang efektif untuk membangun kepercayaan sebagai seorang pemimpin. Selain itu, beliau juga capak dan cerdas, inovatif dan berwawasan ke depan, tegas tapi rendah hati, pemberani tapi bersahaja, kuat fisik dan tahan penderitaan.<sup>31</sup>

Sebagaimana firman Allah SWT dalam Surah Al-Anfal (8) ayat 27:<sup>32</sup> menjelaskan bahwa, jangan lah untuk mengkhianati amanat yang dipercayakan, agar mereka menjadi pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk kepada kebenaran dengan perintah kami, mengajak kepada kebaikan, memerintahkan ma'ruf dan melarang kemunkaran.

أَيُّهَا يَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga)*

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, hlm. 350.

<sup>32</sup> Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership: Membangun superleadership melalui kecerdasan spriritual. Ed. 1, Cet. 2*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), hlm. 381.

*janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.”.*

Pola kepemimpinan Rasulullah Saw ini dapat dijadikan rujukan yang utama dalam kehidupan manusia, terutama bagi yang beriman dan bertakwa, selalu berzikir kepada Allah Swt, kepemimpinan yang menerapkan teori manajemen dengan sifat-sifat utamanya yaitu Siddiq, amanah, tabligh, fathanah. hal inilah yang menjadi kriteria indikator kepemimpinan Rasulullah SAW :<sup>33</sup>

#### **a. *Shiddiq***

*Shiddiq* adalah sifat Nabi Muhammad SAW artinya benar atau jujur dalam perkataan dan perbuatan. Membiasakan sikap benar merupakan salah satu cara mendekatkan diri kepada Tuhan dan bersikap jujur merupakan nilai hidup yang sangat penting dalam hubungan sesama manusia, sekaligus menjadi modal sendi kemajuan manusia sebagai pribadi dan kelompok. Masyarakat terbentuk sebagai kesepakatan individu-individu untuk hidup bersama dan atas dasar kebersamaan itu dibangun. Sikap saling percaya hanya dapat tumbuh dan berkembang kalau ada kejujuran diantara mereka.<sup>34</sup>

#### **b. *Amanah***

*Amanah* berarti memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Sifat *amanah*

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, hlm. 381.

<sup>34</sup>Sudirman Tebba, *Membangun Etos Kerja Dalam Perspektif Tasawuf*, (Bandung: Pustaka Nusantara Publishing, 2003), hlm. 96.

tampak dalam keterbukaan, pelayanan yang optimal, dan upaya berbuat yang terbaik dalam segala hal khususnya dalam pekerjaan dan pelayanan kepada customer.<sup>35</sup> Artinya pemimpin yang amanah adalah pemimpin yang diyakini betul-betul akan dapat melaksanakan tanggung jawab dengan baik. Menjunjung tinggi harkat dan martabat kepemimpinannya. Pemimpin yang dapat dipercaya, bukan sebaliknya sebagai pengkhianat rakyat yang telah memilihnya. Lain di mulut lain pula di hati.

**c. *Tabligh***

Sifat *tabligh* artinya komunikatif dan argumentatif. Orang-orang dalam manajemen bisnis Islam hendaknya mampu mengkomunikasikan visi dan misinya dengan benar kepada karyawannya dan mampu menyampaikan keunggulan-keunggulan produknya dengan jujur dan argumentatif kepada *customer*.<sup>36</sup>

**d. *Fathanah***

*Fathanah* dapat diartikan sebagai intelektual, kecerdikan atau kebijaksanaan. Pimpinan yang *fathanah* artinya memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya. Nabi Muhammad SAW adalah orang yang cerdas, buktinya dalam 23 tahun masa kerasulan beliau berbagai prestasi luar biasa telah tercatat. Banyak

---

<sup>35</sup>Abu Fahmi, *HRD Syariah*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2014), hlm. 215.

<sup>36</sup>*Ibid.*, hlm. 215.

kasus sebelum dan sesudah beliau menjadi rasul dapat beliau selesaikan dengan baik. Pekerja yang dipilih beliau juga harus pintar dan cerdas karena mereka dituntut untuk selalu dapat beradaptasi dengan teknologi baru, cara kerja baru dan lain sebagainya.<sup>37</sup>

## **2.1.4 Lingkungan Kerja**

### **1. Lingkungan Kerja**

Lingkungan Kerja merupakan tempat dimana karyawan akan menghabiskan waktu untuk mengerjakan berbagai tugas yang diberikan pimpinan, lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena lingkungan yang baik dapat menciptakan kondisi ruang kerja yang nyaman sehingga karyawan akan bersemangat dalam mengerjakan tugas. Tidak hanya itu lingkungan kerja dapat memotivasi karyawan dengan memperhatikan kondisi lingkungan karyawan dapat membuat karyawan merasa nyaman serta dapat meningkatkan kepuasan karyawan terhadap perusahaan. Menurut Saydam, mendefinisikan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang ada disekitar para pekerja yang dapat

---

<sup>37</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hlm. 23.

mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas tugas yang dibebankan.<sup>38</sup>

Menurut Nitisemito Alex S. lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugas yang dibebankan.<sup>39</sup> Sedangkan menurut Lewa dan Subono bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerjaan dengan lingkungan. Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat membuat para karyawan betah dalam menyelesaikan pekerjaannya serta mampu mencapai suatu hasil yang optimal. Sebaliknya apabila kondisi lingkungan kerja tersebut tidak memadai akan menimbulkan dampak negatif dalam penurunan tingkat produktifitas kinerja karyawan.<sup>40</sup>

Menurut Sedarmayanti faktor- faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan antara lain, yaitu: Penerangan atau cahaya di tempat kerja, Temperatur atau suhu udara di tempat kerja, Kelembaban di tempat kerja, Sirkulasi udara di tempat kerja, Kebisingan di tempat kerja, Getaran mekanis di tempat kerja, Bau tidak sedap di tempat

---

<sup>38</sup> Gaouzali, Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resorces Management Suatu Pendekatan Mikro)*, (Jakarta: Djambatan, 2000), hlm. 226.

<sup>39</sup> Nitisemito, Alex S., *Managemen Personalialia*, (Jakarta: Ghaila Indonesia, 1992), hlm 183

<sup>40</sup> Rahmawanti, dkk. 2014. “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara”. Jurnal. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

kerja, Tata warna di tempat kerja, Dekorasi di tempat kerja, Musik di tempat kerja, Keamanan di tempat kerja.<sup>41</sup>

Suatu kondisi lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila lingkungan kerja tersebut sehat, nyaman, aman dan menyenangkan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Menurut Lewa dan Subono bahwa lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan suasana yang menyenangkan dapat membuat karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu serta mampu mencapai hasil yang optimal, sedangkan apabila lingkungan kerja yang tidak baik akan menurunkan tingkat produktivitas kinerja karyawan.<sup>42</sup>

## **2. Jenis-jenis lingkungan kerja**

Menurut Sedarmayanti menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.<sup>43</sup> Jenis-jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

---

<sup>41</sup> Sedarmayanti, *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2011)

<sup>42</sup> Lewa dan Subono, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2005), hlm. 235.

<sup>43</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandar Maju, 2011), hlm. 21.

### a. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik yaitu semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi kerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.<sup>44</sup> Lingkungan kerja fisik terbagi menjadi 2 kategori, yaitu:

- 1) Lingkungan yang langsung berhubungan karyawan seperti meja, kursi, dan sebagainya.
- 2) Lingkungan perantara dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, bau tidak sedap, warna dan sebagainya.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap pegawai, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya maupun mengenal fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan kerja fisik yang sesuai.<sup>45</sup> Masalah lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting, dalam hal ini diperlukan adanya peraturan maupun penataan faktor-

---

<sup>44</sup> *Ibid*, hlm. 22.

<sup>45</sup> Nela Pima Rahmawari, dkk, *Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)*, (Malang: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 8 No. 2 Maret 2014), hlm. 3.

faktor lingkungan kerja dalam menyelenggarakan aktivitas organisasi. Sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan No. 261/MENKES/SK/II/1998 Tentang: Persyaratan Kesehatan Lingkungan Kerja bahwa lingkungan kerja perkantoran meliputi semua ruangan, halaman dan area sekelilingnya yang merupakan bagian atau yang berhubungan dengan tempat kerja untuk kegiatan perkantoran. Persyaratan kesehatan lingkungan kerja dalam keputusan ini diberlakukan baik terhadap kantor yang berdiri sendiri sendiri maupun yang berkelompok.

**b. Lingkungan kerja non fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Menurut Nitisemito dan Alex S bahwa lingkungan kerja non fisik perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerjasama antara tingkat atasan dengan bawahan maupun sesama rekan kerja yang memiliki status jabatan sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.<sup>46</sup> Sedangkan menurut Sedarmayanti lingkungan

---

<sup>46</sup> Nitisemito, Alex S., *Manajemen Personalialia: Manejemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3, (Jakarta: Indonesia Ghaila, 2000), hlm. 171-173.

kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.<sup>47</sup> Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah kondisi lain dari lingkungan kerja fisik yang berkaitan dengan hubungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

### 3. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut soedarmayanti, yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :<sup>48</sup>

- a. Penerangan dalam hal ini bukan hanya sebatas pada listrik saja, tetapi penerangan sinar matahari dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan itu menuntut untuk penelitian.
- b. Suhu Udara, Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar

---

<sup>47</sup> Sedarmayanti. 2001. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: Mandar Maju, hlm. 31.

<sup>48</sup> *Ibid.*, hlm. 46

adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

- c. Suara Bising merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin akan menimbulkan kebosanan.
- d. Penggunaan Warna, merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara
- e. Ruang Gerak, suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan
- f. Keamanan Kerja, Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan

keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).

Selanjutnya menurut Nitisemito indikator-indikator lingkungan kerja terdiri dari :<sup>49</sup>

- a. Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Menurut Saydam Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut.
- b. Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
- c. Hubungan antar bawahan dengan pimpinan, sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering

---

<sup>49</sup> Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia Edisi Revisi* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 183.

memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.

- d. Tersedianya fasilitas untuk karyawan, Hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap, walaupun tidak baru merupakan salah satu penunjang proses dalam bekerja

### **2.1.5 Disiplin Kerja**

#### **1. Pengertian Disiplin Kerja**

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.<sup>50</sup> Menurut Tohardi disiplin kerja merupakan perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan prosedur kerja yang ada. Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai mereka agar bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Singkatnya, disiplin dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang

---

<sup>50</sup> Sutrisno Edy. *Managemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta :Kencana 2017), hlm. 11.

lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengoreksi tindak-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi, disiplin berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang dikendaki.<sup>51</sup>

## 2. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik, maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula. Menurut Singodimedjo<sup>52</sup> faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

- 1) *Besar kecilnya pemberian kompensasi.* Realitanya dalam praktik lapangan, memang dengan pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja lebih tenang, karena dengan menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan dapat terpenuhi.
- 2) *Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan.* Semua karyawan akan selalu memperhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan

---

<sup>51</sup>Rivai, V. *Manajemen SDM Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2004, hlm 50.

<sup>52</sup> Singodimedjo, Markum. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Surabaya: SMMAS.

bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

- 3) *Ada tidaknya aturan pasti yang dijadikan pegangan.* Bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan intruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
- 4) *Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.* Bila ada seorang karyawan yang melanggar kedisiplinan, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya, dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin agar dapat membuat efek jera untuk karyawan yang lain.
- 5) *Ada tidaknya pengawasan pimpinan.* Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- 6) *Ada tidaknya perhatian kepada karyawan.* Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang

besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin didengar dan dicarikan jalan keluarnya.

- 7) *Diciptakan kebiasaan-kebiasan yang mendukung tegaknya disiplin.* Yaitu sikap saling menghormati, melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sering mrngikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka, dan memberitahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja baik itu dengan bawahan sekalipun.

Organisasi atau perusahaan yng baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Menurut Singodimedjo,<sup>53</sup> peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain:

- a. Peraturan jam masuk, pulang dan jam istirahat.
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi, tanggung jawab dalam tugas dan sebagainya.

---

<sup>53</sup> Singodimedjo, Markum. 2000. Manajemen Sumber Daya Manusia. Surabaya: SMMAS.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini yakni kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan. Gambaran penelitian terdahulu yang dimaksud dapat dilihat pada Tabel 2.1 di bawah ini :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No .	Nama Peneliti (tahun)	Judul	Hasil Penelitian	Metode Analisis
1.	Agung Riyanto, Moh Umam, Rifqi Khairul (2018) <sup>54</sup>	Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja karyawan dengan kepuasan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap	Analisis regresi berganda

---

<sup>54</sup> Agung Riyanto, Moh Umam, Rifqi Khairul.,”*Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pt. Colombus Sarana Mandiri Unit Bisnis Solo*”. Fakultas ekonomi dan bisnis islam IAIN Surakarta.skripsi 2018.

		kerja sebagai variabel intervening PT. Colombus Sarana Mandiri Unit Bisnis Solo.	Kepuasan Karyawan.	
2.	Sonia Eka Putri (2018) <sup>55</sup>	Pengaruh Lingkungan kerja dan Pengembangan karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Analisis SEM (Structural Equation Modeling)

---

<sup>55</sup> Sonia Eka Putri., *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (studi kasus pada PT Telkom Witel Yogyakarta)*. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta. Skripsi 2018.

		Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT.Telkom Witel Yogyakarta)		
3.	Hartanti Nugrahaningsih, Julaela (2017) <sup>56</sup>	Pengaruh Disiplin kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karyawan.	Analisis deskriptif, uji kelayakan data (uji validatas dan reliabilitas) dan uji hipotesis (uji t dan uji f).

---

<sup>56</sup> Hartanti Nugrahaningsih, Julaela., “ *Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Tempuran Mas*. Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta. Jurnal Manajemen. Vol. 4 No. 1, Januari- Juni 2017.

		Tempuran Mas		
4.	Agus tunggal Tunggal Saputra, I Wayan Bagia, M Si, Ni Nyoman Yulianthini, MM SE (2016) <sup>57</sup>	Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sun Star Motor Cabang Negara, Bali	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan.	Analisis jalur <i>path</i>
5.	Muhammad Fauzi, Moh Mukeri Warso, Andi Tri	Pengaruh Budaya Organisasi dan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa	Analisis regresi dan pengujian hipotesis

---

<sup>57</sup> Agus Tunggal Saputra, I Wayan Bagia, M Si, Ni Nyoman Yulianthini, MM SE., "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sun Star Motor Cabang Negara". Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja. Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha. Vol.04 – 2016.

	Haryono (2016) <sup>58</sup>	Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia)	Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	linier berganda
6.	Hiska Jonest Runtunuwu, Joyce Lapihan dan Lucky Dotulong	Pengaruh disiplin, penempatan , dan lingkungan kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja	Analisis Regresi berganda.

---

<sup>58</sup> Muhammad Fauzi, Moh Mukeri Warso, Andi Tri Haryono., *“Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia)”*. Universitas Pandanaran Semarang. *Jurnal Of Management*. Vol. 02 No.02 – Maret 2016.

	(2015)	terhadap kinerja pegawai pada badan pelayanan perizinan terpadu kota Manado	mempunyai pengaruh yang positif terhadap Kinerja Karyawan.	
7.	Haedar, Saharuddin dan Herlangga. H (2015) <sup>59</sup>	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Masa kerja terhadap Kepuasan karyawan pada PT. Hadji Kalla Palopo	Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.	Analisis Koefisien Determinasi R <sup>2</sup> (R square)
8.	Nurul Ikhsan Sahlan, Peggy A. Mekel dan	Pengaruh Lingkungan kerja,	Hasil ini menunjukkan bahwa	Analisis Regresi Linier

---

<sup>59</sup> Haedar dkk. *Pengaruh lingkungan kerja dan masa kerja pada kepuasan karyawan pada PT. Hadji Kalla Palopo*. jurnal manajemen. Vol 02 No 01. february 2015.

	Irvan Trang (2015) <sup>60</sup>	Kepuasan kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi	lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Berganda
9.	Aurelia Potu (2013) <sup>61</sup>	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda

---

<sup>60</sup> Nurul Ikhsan Sahlan, dkk. *Pengaruh Lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut cabang Airmadidi.* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado. Jurnal EMBA Vol.3 No.1 maret 2015.

<sup>61</sup> Aurelia Potu., “ *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado*”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Managemen. Universitas Sam Ratulangi Manado. Jurnal EMBA. Vol. 1 No.4 – Desember 2013.

		Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado	karyawan.	
10.	I Gede Diatmika Paripurna (2013) <sup>62</sup>	Pengaruh Kepemimpi nan, Lingkungan kerja dan Komunikasi terhadap Kepuasan kerja karyawan pada Suriwathi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpina n berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.	Analisis Standardized Coefficients

---

<sup>62</sup> I Gede Diatmika Paripurna., "Pengaruh Kpemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Suriwathi Baech Hotel Legian- Bali". Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana. Jurnal Manajemen. Vol. 2 No. 5 2013.

		Baech Hotel Legian- Bali		
--	--	--------------------------------	--	--

*Sumber : Dikumpulkan dari berbagai sumber,2020.*

## 2.3 Pengembangan Hipotesis

### 2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Aurelia Potu<sup>63</sup> dalam penelitiannya bahwa, dari hasil penelitian variabel Kepemimpinan (X), memiliki koefisien regresi sebesar 0,554 dan memiliki arah positif, itu berarti variabel kepemimpinan naik maka kinerja karyawan juga naik. Hasil Penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan kepemimpinan dapat dilakukan dengan selalu memberikan bimbingan, masukan-masukan terhadap bawahan, mampu mengatasi setiap masalah dalam pekerjaan, dan juga harus mempunyai sikap dan tanggung jawab di dalam perusahaan.

Hipotesis hasil penelitian di atas juga di perkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Rahmila Sari, Mahlia Muis, Nurdjannah Haamid (2012) dan Marudut Marpaung (2014) yang menyatakan bahwa variabel

---

<sup>63</sup> Aurelia Putu., “ *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado*”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen. Universitas Sam Ratulangi Manado. Jurnal EMBA. Vol. 1 No.4 – Desember 2013.

Kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan.

H<sub>1</sub>: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### **2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Nela Pima Rahmawati dkk<sup>64</sup>, Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa rata-rata responden menilai keadaan lingkungan kerja fisik (X1) sebesar 4,19, lingkungan kerja non fisik (X2) sebesar 4,13 Hal ini berarti menunjukkan bahwa, lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik dan kinerja karyawan yang ada sudah baik. Hasil Analisis Regresi Berganda lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini terbukti dengan nilai signifikansi  $t > 0,001 < \alpha 0,05$  dan nilai Koefisien beta sebesar 0,247 menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan sebesar 24,7%. Sedangkan lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini terbukti dengan nilai signifikansi  $t > 0,000 < \alpha 0,05$  dan nilai koefisien beta sebesar 0,671 menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan sebesar 67,1%, sehingga lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.

---

<sup>64</sup> Nela Pima Rahmawati dkk., "Pengaruh Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara)". Fakultas Ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya Malang. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 8 No. 2 – Maret 2014.

Hipotesis tersebut di perkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Heny Sidanti (2015), Nela Pima Rahmawanti (2014) dan Diana Khairani Sofyan (2013) yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian tersebut variabel Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan.

H<sub>2</sub>: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### **2.3.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Astadi Pangarso dan Putri Intan Susanti<sup>65</sup> menyatakan berdasarkan hasil penelitian Disiplin Kerja (X) terhadap Kinerja Pegawai adalah positif sebesar 0,849. Dengan demikian jika variabel disiplin kerja mengalami kenaikan 0,849 maka variabel kinerja pegawai juga akan mengalami kenaikan sejumlah 0,646. Nilai R (korelasi) yang dihasilkan adalah 0,745, maka dapat dikatakan bahwa disiplin kerja dan kinerja pegawai berhubungan positif sebesar 74,5%. Sedangkan koefisien determinasi R<sup>2</sup> (R Square) adalah 0,554 yang artinya adalah kemampuan variabel disiplin kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 55,4% sedangkan 44,6% adalah sumbangsih dari faktor-faktor lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

---

<sup>65</sup> Astadi Pangarso, Putri Intan Susanti., “ *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Pelayanan Sosial Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat*”. Universitas Telkom. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan. Tahun 9 No.2 - Agustus 2016.

Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hiskia Jonest Runtuuwu, Joyce Lopian dan Lucky Dotulong (2015), dan M. Adit Putra Pratama, Fareshti Nurdiana Dihan (2017) yang menyatakan bahwa variabel Disiplin Kerja berpengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan.

H<sub>3</sub>: Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### **2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

#### **Karyawan**

Garry Surya Changgriawan<sup>66</sup> menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil penelitian variabel kepuasan kerja nilai koefisien 0,653 berarti kepuasan kerja yang semakin meningkat menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan. Kepuasan kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai t tabel yaitu 1,985 dan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari *alpha* 0,05. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan yang dapat dilihat nilai t hitung yang lebih besar di banding motivasi kerja yaitu (X1) = 4,962 daripada (X2) = 1,522 maka dapat disimpulkan adanya perhatian yang baik terhadap kepuasan kerja karyawan mampu meningkatkan

---

<sup>66</sup> Garry Surya Changgriawan., “ Pengaruh kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di One Way Production”. Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra. Jurnal AGORA. Vol. 5 No.3 – 2017.

kinerjanya, pengelolaan kinerja karyawan yang baik terbukti akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis tersebut diperkuat oleh penelitian yang pernah dilakukan oleh Agus Tunggal Saputra, I Wayan Bagia dan Ni Nyoman Yulianthini (2016), Ayu Desi Indrawati (2013) dan Suwardi, Utomo (2011) yang menyatakan variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H<sub>4</sub>: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

### **2.3.5 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede.<sup>67</sup> Berdasarkan penelitian kepemimpinan yang menekankan pentingnya menajalin hubungan baik dengan seluruh jajaran organisasi menempati nilai *mean* tertinggi sebesar 3,64% dengan skor positif sebesar 62%, dan skor negatif sebesar 38% yang berarti bahwa aspek kepemimpinan tersebut merupakan persepsi riil dan banyak di respon positif karyawan menunjukkan hasil analisis *Partial Least Square* bahwa indikator kepemimpinan secara signifikan telah membentuk variabel kepemimpinan oleh karena semua loading factornya  $> 0,50$ . Loading factor tertinggi sebesar (3,64) terletak pada kinerja kepemimpinan tersebut yang pentingnya menajalin hubungan baik dengan seluruh jajaran organisasi.

---

<sup>67</sup> Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede Riana., " Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan ( Studi Pada Wake Bali *Art Market* Kuta- Bali) ". Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 4 No.06 - 2015.

Hipotesis tersebut diperkuat dengan adanya hasil penelitian yang dilakukan oleh I Gede Diatmika Paripurnaa (2013) dan Nana Suryana, Siti Haerani, Muhammad Idrus Taba (2010) yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian variabel Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

H<sub>5</sub>: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

### **2.3.6 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Gita Sugiyarti<sup>68</sup>, menyatakan berdasarkan hasil penelitian persamaan regresi berganda mempunyai nilai positif pada konstanta 3,143 menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan besarnya  $R^2$  adalah 0,530, hal ini berarti 53% sedangkan selebihnya sebesar 47% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. Uji F hitung pada uji model sebesar dengan signifikansi sebesar 15,410 (lebih dari 0,05 atau 5% ) sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Didalam lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi dan dapat membangkitkan semangat kerja pegawai sehingga dapat mengerjakan tugas- tugasnya dengan baik.

---

<sup>68</sup> Gita Sugiyarti., “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi (Universitas Kanjuruhan Universitas 17 Agustus 1945)”. , Jurnal Ilmiah

Hipotesis tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mukti Wibowo, Mochammad Al Musadieq, Gunawan Eko Nurtjahjono (2014) dan Quinerita Stevani Aruan, Mahendra Fakhri (2015) yang menyatakan bahwa variabel Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

H<sub>6</sub>: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

### **2.3.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Menurut Rivo Manoppo<sup>69</sup>, berdasarkan hasil penelitian menunjukkan nilai persamaan Regresi Nilai konstanta sebesar 8,648 artinya jika variabel independen yang terdiri dari Disiplin Kerja  $X_1$ , mengalami peningkatan sebesar 1 skala. Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 8,648. Koefisien regresi Disiplin Kerja sebesar 0,333 artinya, apabila Disiplin Kerja meningkat sebesar 1 skala dalam jawaban responden maka akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar 0,333. Hasil pengujian model regresi untuk keseluruhan variabel menunjukkan nilai F hitung = 7,987 dengan signifikansi 0,000 dengan menggunakan batas signifikan 0,05. Hasil tersebut didapat bahwa nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, dengan demikian diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa variabel Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja

---

<sup>69</sup> Rivo Manoppo., “Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada TVRI Sulawesi Utara”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado. Jurnal EMBA. Vol. 3 No. 03 – September 2015.

diterima atau terbukti. Variabel Disiplin Kerja,  $T$  hitung 2,867 >  $T$  tabel 1,985, dengan demikian  $H_0$  ditolak, dan menerima  $H_a$  yang menyatakan ada pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima atau terbukti

Hipotesis tersebut diperkuat oleh penelitian yang pernah dilakukan Alamsyah Yunus, Ahmad Alim Bachri (2013) dan Brata Putra Riyanto (2016) Yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil penelitian tersebut bahwa variabel Disiplin Kerja berpengaruh terhadap variabel Kepuasan Kerja.

$H_7$ : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

### **2.3.8 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede<sup>70</sup> menyatakan bahwa dengan kepemimpinan yang baik akan membuat kinerja karyawan menjadi lebih baik secara pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung. Berdasarkan penelitian tersebut ditarik kesimpulan hasil penelitiannya bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

---

<sup>70</sup> Made Suprpta, Desak Ketut Sintaasih, I Gede Riana., " Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan ( Studi Pada Wake Bali *Art Market* Kuta- Bali) " . Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 4 No.06 - 2015.

Garry Surya Changgriawan<sup>71</sup> menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan hasil penelitian variabel kepuasan kerja nilai koefisien 0,653 berarti kepuasan kerja yang semakin meningkat menyebabkan semakin meningkatnya kinerja karyawan. Kepuasan kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dengan nilai t tabel yaitu 1,985 dan nilai signifikan 0,000 yang lebih kecil dari *alpha* 0,05. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan yang dapat dilihat nilai t hitung yang lebih besar di banding motivasi kerja yaitu (X1) = 4,962 daripada (X2) = 1,522 maka dapat disimpulkan adanya perhatian yang baik terhadap kepuasan kerja karyawan mampu meningkatkan kinerjanya, pengelolaan kinerja karyawan yang baik terbukti akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis tersebut diperkuat dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan Suwesty Yunia Pratiwi (2011) dan Yohana Putri Hapsari (2013) yang menunjukkan hasil variabel kepuasan kerja dapat memediasi variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>8</sub>: Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

---

<sup>71</sup> Garry Surya Changgriawan., “ Pengaruh kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di One Way Production”. Program Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra. Jurnal AGORA. Vol. 5 No.3 – 2017.

### **2.3.9 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Menurut Dwi Sari<sup>72</sup> Lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting. Berdasarkan Hasil penelitian ketika diuji dengan uji T (Parsial), Kepuasan kerja berpengaruh sebesar 0,459 dan signifikan sebesar 0,00 terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian dari koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) diketahui sebesar 0,483 yang artinya bahwa variabel independen (lingkungan kerja dan kepuasan kerja) berpengaruh terhadap variabel dependen sebesar 48,3% dan sisanya sebesar 51,7% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian.

Menurut Keith David, Wexley dan Yuki dalam Melayu S.P Hasibuan<sup>73</sup> Kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah faktor pendorong meningkatnya kinerja organisasi, sehingga dapat

---

<sup>72</sup> Dwi Sari., “ *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Tabung Negara (BTN) Syariah)*”. Skripsi Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. IAIN Salatiga, 2016.

<sup>73</sup> Melayu S.P Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: PT. Bumi Aksara,2012), hlm. 105

disimpulkan apabila seorang puas dengan apa yang ia kerjakan maka kinerja akan meningkat.

Hipotesis tersebut di perkuat dengan adanya hasil penelitian yang dilakukan oleh Suwardi dan Utomo (2011), Suwesty Yunia Pratiwi (2011) dan NI Nyoman Yulianthini (2016) dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

H<sub>9</sub>: Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan

Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

### **2.3.10 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Menurut teori yang dikemukakan oleh Hasibuan<sup>74</sup> yang mengemukakan bahwa ada hubungan antara disiplin kerja dengan kepuasan kerja dimana melalui balas jasa akan mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hartanti Nugrahaningsih dan Julaela<sup>75</sup> menyatakan berdasarkan hasil uji reliabilitas dari variabel disiplin kerja, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,06 yang berarti pengeukuran semua variabel penelitian sudah reliabel. Pengaruh langsung dan tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menambah kekuatan beta pengaruh sebesar 0,338 dan 0,488 yang artinya secara parsial kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa perubahan kepuasan kerja dipengaruhi oleh disiplin kerja. Semakin baik disiplin kerja pegawai, maka akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Disiplin dalam menjalankan pekerjaan merupakan suatu hal

---

<sup>74</sup> Hasibuan, Malayu S.P., (2013). *Manajemen Sumber Manusia*, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

<sup>75</sup> Hartanti Nugrahaningsih, Julaela., “ *Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Tempura Mas*”. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta. Vol. 4 No. 01 Januari – Juni 2017.

yang harus dimiliki oleh karyawan yang menginginkan tercapainya kepuasan kerja. Disiplin kerja dapat berupa ketepatan waktu dalam kerja, ketaatan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, serta pemanfaatan sarana secara baik.

M. Adit Putra Pratama dan Fareshti Nurdiana Dihan menyatakan bahwa seseorang yang mempunyai kepuasan kerja sudah tentu akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan tempat ia bekerja, ia akan melakukan berbagai macam tugas yang dibebankan kepadanya dengan penuh tanggung jawab dan tentunya akan memberikan solusi atau penyelesaian terhadap faktor-faktor tersebut guna memberikan dan menjaga kepuasan kerja para karyawannya nantinya akan berdampak meningkatnya kinerja dan kedisiplinan karyawan tersebut kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.

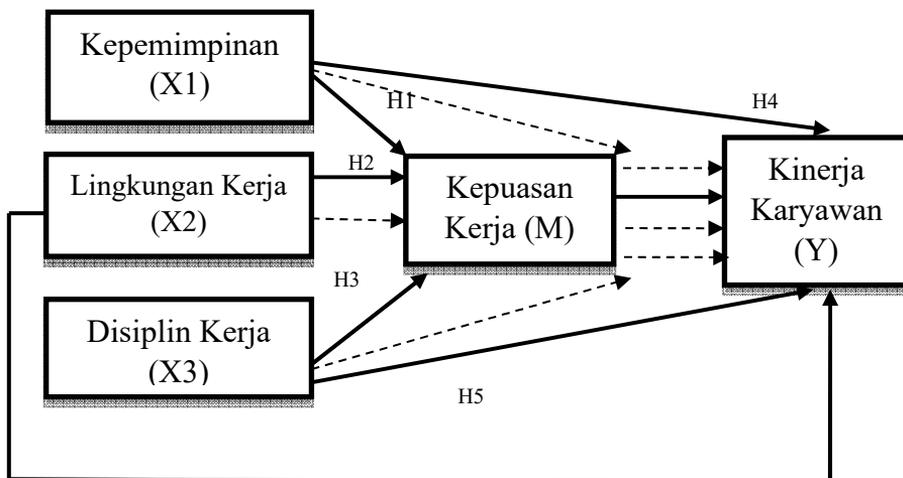
Hipotesis tersebut diperkuat dengan adanya hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Emi Safrina (2017) dan M. Adit Putra Pratama dan Fareshti Nurdiana Dihan (2017) menyatakan berdasarkan hasil penelitian tersebut yang menunjukkan hasil bahwa variabel kepuasan karyawan dapat memediasi variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

H<sub>10</sub>: Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

## 2.4 Kerangka Konseptual

Dengan beberapa penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya tentang Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel intervening. Maka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



*Sumber: Dikumpulkan dari berbagai sumber, 2020.*

Keterangan :

- — Garis tersebut menjelaskan pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Intervening.
- - - - - - Garis tersebut menjelaskan Pengaruh Variabel Independen dan Variabel Intervening bersama-sama terhadap Variabel Dependen.

Berdasarkan hasil Gambar 2.4 Variabel Independen (X) adalah variabel yang menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain, dalam penelitian ini variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ), Lingkungan Kerja ( $X_2$ ), Disiplin Kerja ( $X_3$ ). Variabel Dependen (Y) adalah variabel yang dipengaruhi dari variabel bebas, dalam penelitian ini variabel kinerja karyawan (Y). Variabel Intervening (M) adalah variabel perantara yang memberikan pengaruh antara variabel independen dan dependen, dalam penelitian ini variabel kepuasan kerja.